

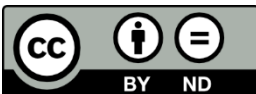
# Critique de l'intelligence émotionnelle dans les organisations

Nicolae Sfetcu

01.04.2020

Sfetcu, Nicolae, « Critique de l'intelligence émotionnelle dans les organisations », SetThings (1 avril 2020), URL = <https://www.telework.ro/fr/critique-de-lintelligence-emotionnelle-dans-les-organisations/>

Email: [nicolae@sfetcu.com](mailto:nicolae@sfetcu.com)



Cet article est sous licence Creative Commons Attribution-NoDerivatives 4.0 International. Pour voir une copie de cette licence, visitez <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>.

Une traduction partielle de :

Sfetcu, Nicolae, " Emoțiile și inteligența emoțională în organizații", SetThings (31 decembrie 2019), DOI: 10.13140/RG.2.2.32991.20640, URL = <https://www.telework.ro/ro/e-books/emotiile-si-inteligena-emotionala-in-organizatii/>

Locke considère que le concept d'intelligence émotionnelle n'est pas valide, à la fois parce qu'il n'est pas une forme d'intelligence et parce qu'il est si large et inclusif qu'il n'a pas de sens intelligible. (Locke 2005) L'extension du terme « intelligence » déforme le sens du concept. La dernière raison serait l'égalitarisme, afin que chacun soit considéré comme égal en intelligence. Il donne l'exemple de Mayer (J. Mayer 1999, 50) qui définit l'intelligence émotionnelle comme « la capacité de raisonner avec émotion dans quatre domaines : percevoir l'émotion, l'intégrer dans la pensée, la comprendre et la gérer », mais « raisonner avec émotion » est une contradiction dans les

termes. IE ne serait pas, en fait, une autre forme ou un autre type d'intelligence, mais l'intelligence (la capacité de comprendre les abstractions) appliquée à un domaine particulier, à savoir les émotions. Locke se demande enfin : comme le leadership basé sur IE implique une liste extrêmement longue de caractéristiques associées à un leadership efficace, qu'est-ce qui n'inclut pas IE ? Une chose manque à la liste : de vraies informations !

Goleman soutient que « la tâche fondamentale des leaders est de créer de bons sentiments pour ceux qu'ils dirigent », une déclaration considérée comme fausse, car la fonction des organisations est d'atteindre des objectifs, la rentabilité des organisations privées. (Goleman, Boyatzis, et McKee 2002) Aussi, Goleman (Goleman 1995) est presque entièrement confiné à la structure du cerveau, une approche incomplète de la neuropsychologie. (Bandura 1997)

Locke conclut à propos d'IE que :

1. La définition du concept est en constante évolution ;
2. La plupart des définitions sont si complètes qu'elles rendent le concept inintelligible ;
3. Certaines définitions (par exemple, le raisonnement émotionnel) impliquent une contradiction ;
4. Il n'y a pas de véritable intelligence émotionnelle, bien que l'intelligence puisse être appliquée, y compris aux émotions,

proposant de remplacer le terme IE par le concept de capacité introspective.

Eysenck déclare que la description de Goleman d'IE contient des hypothèses non-motivées sur l'intelligence, même contrairement à la méthodologie de recherche :

« [Goleman] illustre le plus clairement l'absurdité fondamentale de la tendance à classer presque n'importe quel type de comportement comme une « intelligence » ... Si ces cinq « habiletés » définissent « l'intelligence émotionnelle », nous nous attendrions à des preuves qu'elles sont hautement corrélées ; Goleman admet qu'ils pourraient être assez inexacts et, en tout cas, si nous ne pouvons pas les mesurer, comment savons-nous qu'ils sont liés ? Donc toute

la théorie est construite sur des sables mouvants : il n'y a pas de base scientifique solide. » (Eysenck 2000)

Locke déclare que IE devrait être réétiquetée en tant qu'habileté. (Locke 2005) Adam Grant a mis en garde contre la perception erronée de l'IE en tant que qualité morale du droit, de sorte que l'IE n'est pas seulement un outil pour atteindre des objectifs, mais peut également fonctionner comme une arme pour manipuler les autres. (Grant 2014) Landy a fait valoir que IE a une faible valeur prédictive, en raison d'un problème méthodologique, que les explications alternatives n'ont pas été pleinement prises en compte:

« Il est comparé et contrasté avec une mesure d'intelligence abstraite mais pas avec une de personnalité, ou avec une mesure de personnalité mais pas avec une intelligence académique. » (Landy 2005)

D'autres chercheurs se sont inquiétés de la corrélation entre les mesures d'auto-rapport de l'IE avec les dimensions de la personnalité établies. Roberts et al. critique les travaux de Mayer et Salovey, suggérant que l'IE mesurée par MSCEIT ne peut que confirmer la conformité avec la communauté, par consensus comme base des mesures. (Roberts, Zeidner, et Matthews 2001) Brody a déclaré que MSCEIT « teste les connaissances d'émotions, mais pas nécessairement la capacité à effectuer des tâches liées aux connaissances évaluées », en raison de la possibilité d'un comportement imprévisible dans une situation chargée d'émotions. (Brody 2004) Un biais rencontré dans les mesures IE est la réponse sociale souhaitable, le bon faux défini comme un modèle de réponse dans lequel les testeurs présentent systématiquement un biais positif excessif. Cela contamine les réponses dans les mesures d'auto-évaluation.

IE peut augmenter les performances et la productivité, (Cherniss, Adler, et Goleman 2000) mais aucune analyse indépendante et systématique ne confirme cette affirmation. (Lam et Kirby 2002) Certains critiques ont qualifié l'IE plus comme « un mythe que de la science ». (Matthews, Zeidner, et Roberts 2002, 547) Les études sur l'IE sont plus de la littérature commerciale que de la

recherche scientifique, (Davies, Stankov, et Roberts 1998) et d'autres études concluent que l'IE n'est qu'un nouveau terme pour les anciens concepts et mesures. (Van Rooy, Viswesvaran, et Pluta 2005)

Parmi les critiques que IE peut inclure : (Côté 2014)

- Désaccord sur la signification de l'intelligence émotionnelle - La structure de l'IE peut être affinée à mesure que de nouvelles découvertes sur les émotions sont faites. (Van Kleef 2009) (Côté et Hideg 2011)
- Comment l'intelligence émotionnelle est liée aux constructions existantes - Petites corrélations méta-analytiques entre IE et d'autres différences individuelles. (Joseph et Newman 2010)
- Validité des mesures de l'intelligence émotionnelle. (Conte 2005) (Matthews, Zeidner, et Roberts 2002)
- Dimensions de l'effet pour l'intelligence émotionnelle - Une façon d'évaluer l'importance de l'IE consiste à comparer les tailles de l'effet méta-analytique de l'IE avec les tailles de l'effet de l'intelligence cognitive et des traits de personnalité. (Joseph et Newman 2010)
- L'intelligence émotionnelle peut être apprise - Les preuves que l'IE peut être améliorée sont rares (Matthews, Zeidner, et Roberts 2002) (Landy 2005) ou il n'y a pas d'IE. (Murphy 2006)
- Variations interculturelles de l'intelligence émotionnelle - la recherche sur l'IE n'intègre pas suffisamment de culture. (Matthews, Roberts, et Zeidner 2004) (Wong, Law, et Wong 2004)

Landy soutient que la recherche dans le domaine de l'intelligence émotionnelle est « en dehors du compte scientifique » étant une continuation de « l'intelligence sociale » discréditée, se référant à trois aspects: il n'y a pas d'examen scientifique des mesures; la construction est enracinée dans le concept (discrédité) d'« intelligence sociale », et la recherche en intelligence émotionnelle est basée sur des modèles faibles, sans validité incrémentielle par rapport aux modèles traditionnels

de personnalité et de comportement. (Landy 2005) L'intelligence émotionnelle a été développée par des fournisseurs de tests commerciaux, sans données scientifiques critiques. Goleman soutient ses idées grâce à des preuves anecdotiques sélectives.

Locke soutient que la construction est définie comme inadéquate et même contradictoire. Pour Locke, « l'intelligence émotionnelle » ressemble à un oxymore, et il affirme que les partisans de l'intelligence émotionnelle semblent être motivés par une certaine forme de programme politique. (Locke 2005) (Van Rooy et Viswesvaran 2004) Locke suggère qu'un domaine de recherche plus fructueux est « l'introspection », considérée comme « une compétence humaine importante ». Ashkanasy et Daus affirment que les vues de Locke sont représentatives d'un modèle obsolète de comportement organisationnel, tandis que les théories modernes du comportement organisationnel ont évolué. (Ashkanasy et Daus 2005)

Conte critique la mesure de l'intelligence émotionnelle. (Conte 2005) La principale critique de son argumentation est qu'il ne reconnaît pas la primauté de la définition de Mayer et Salovey de l'intelligence émotionnelle, (J. D. Mayer et Salovey 1997) considérant les modèles alternatifs proposés par Goleman (Sala 2002) et Bar-On (Bar-On 2004) comme alternatives légitimes. Ashkanasy et Daus reprochent à Conte de « comparer des pommes et des oranges ». (Ashkanasy et Daus 2005)

Hughes écrit que « Sennett contraste avec l'image wébérienne de travailleurs individuels pris dans la « cage de fer » de la rationalité, cherchant à gagner du pouvoir en travaillant sans cesse pour prouver leur vertu morale, avec l'implication éphémère et superficielle caractéristique du travail d'équipe sur le lieu de travail. » (Hughes 2016, 99) « Le travail d'équipe contribue à obscurcir la domination: il crée l'illusion que personne n'a de responsabilité et que les personnes sous contrôle peuvent donc agir sans avoir à se justifier ni à justifier leurs actes. » Sennett observe

une dissipation de l'éthique mettant l'accent sur l'autorité, conduisant à une corrosion du caractère moral. Il s'ensuit qu'IE modifie les caractères, les alignant sur la nouvelle organisation du travail. (Sennett 2000)

Grugulis et al. affirme que cela rend plus difficile pour les employés de maintenir les frontières entre le domicile et le travail, car le contrôle de gestion est de plus en plus répandu et saisit de plus en plus tous les aspects de la vie des employés. (Grugulis, Dundon, et Wilkinson 2016, 112) « La montée de l'IE peut signaler une évolution supplémentaire vers des régimes de domination organisationnelle plus totalitaires dans lesquels l'identité des employés devient effectivement subsumée au lieu de travail et les possibilités de résistance sont très limitées. » (Hughes 2016)

Par ses fondements (pseudo)scientifiques naturels et sociaux, IE légitime une autorité irrésistible, plus difficile à rejeter comme une simple « rhétorique managériale ». (Fineman 2004)

Dulewicz et Higgs ont noté que, bien que le concept d'IE soit basé sur des preuves de recherche, les applications organisationnelles d'IE « ont tendance à être basées sur des arguments dérivés et des descriptions largement anecdotiques », (Dulewicz et Higgs 2000, 341) impressionnistes ou collectées par sociétés de conseil et non publiées dans la littérature spécialisée. (Barrett 2017) La vision de l'IE en tant que compétence émotionnelle n'a pas été clairement établie et il existe d'autres conceptions, tout aussi viables, mesurées par les tests d'IE. (M. Zeidner, Matthews, et Roberts 2001) IE et ses composants doivent être différenciés de ces constructions apparentées, telles que la sagesse. (Izard 2001)

Ackerman a démontré que la connaissance intellectuelle est distincte des intelligences fluides et ceux cristallisées. (Ackerman 1996) La « connaissance tacite » informelle pourrait également être évaluée. (Sternberg et Grigorenko 2000) Une science de l'IE nécessite la définition,

le nombre, le type et la gamme de compétences émotionnelles primaires dans un modèle psychométrique formel. (Moshe Zeidner, Matthews, et Roberts 2004)

Un aspect essentiel de l'IE organisationnelle est l'identification précise des contextes, des besoins et des objectifs spécifiques. Nous pouvons avoir besoin de différents niveaux d'analyse pour les exigences émotionnelles des emplois. À mesure que la théorie de la compétence émotionnelle devient plus articulée, une meilleure analyse théorique des tâches émotionnelles en milieu de travail peut être possible. La validation d'une mesure d'IE nécessite des preuves empiriques et prédictives convaincantes. La recherche de validation aborde les mesures d'IE en différenciant les groupes peu performants des groupes hautement performants en fonction de la spécificité du travail. Ce que l'IE pourrait prédire sur le QI est une autre question sans réponse, ainsi que l'incertitude sur le rôle causal de l'IE dans la réussite professionnelle. Zeidner et al. Il conclut que les organisations utilisant des tests IE doivent soigneusement sélectionner les qualités et comment elles vont influencer l'organisation pendant des périodes plus ou moins longues. (Moshe Zeidner, Matthews, et Roberts 2004)

Daus et Ashkanasy rejettent les critiques selon lesquelles l'intelligence émotionnelle est dominée par des « consultants opportunistes transformés en universitaires » qui ont accumulé beaucoup de renommée et de richesse sur la base de ce concept; que la mesure de l'intelligence émotionnelle est basée sur des instruments instables, des défauts psychométriques, qui n'ont pas démontré une validité discriminante et prédictive adéquate pour justifier leur utilisation; et qu'il existe de faibles preuves empiriques que l'intelligence émotionnelle est liée à tout ce qui est important dans les organisations. (Daus et Ashkanasy 2005)

## Bibliographie

- Ackerman, Phillip L. 1996. « A theory of adult intellectual development: Process, personality, interests, and knowledge ». *Intelligence* 22 (2): 227-57. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(96\)90016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(96)90016-1).
- Ashkanasy, Neal M., et Catherine S. Daus. 2005. « Rumors of the Death of Emotional Intelligence in Organizational Behavior Are Vastly Exaggerated ». *Journal of Organizational Behavior* 26 (4): 441-52. <https://doi.org/10.1002/job.320>.
- Bandura, Albert. 1997. *Self-efficacy: The exercise of control*. Self-efficacy: The exercise of control. New York, NY, US: W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- Bar-On, Reuven. 2004. « The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties ». In *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*, 115-45. Hauppauge, NY, US: Nova Science Publishers.
- Barrett, Lisa Feldman. 2017. *How Emotions Are Made: The Secret Life of the Brain* (version Reprint edition). Reprint edition. Mariner Books.
- Brody, Nathan. 2004. « What cognitive intelligence is and what emotional intelligence is not ». *Psychological Inquiry* 15 (3): 234-38.
- Cherniss, Cary, Mitchel Adler, et Daniel Goleman. 2000. *Promoting Emotional Intelligence in Organizations*. Alexandria, VA: Association for Talent Development.
- Conte, Jeffrey M. 2005. « A review and critique of emotional intelligence measures ». *Journal of Organizational Behavior* 26 (4): 433-40. <https://doi.org/10.1002/job.319>.
- Côté, Stéphane. 2014. « Emotional Intelligence in Organizations ». SSRN Scholarly Paper ID 2414419. Rochester, NY: Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=2414419>.
- Côté, Stéphane, et Ivona Hideg. 2011. « The Ability to Influence Others via Emotion Displays: A New Dimension of Emotional Intelligence ». *Organizational Psychology Review* 1 (1): 53-71. <https://doi.org/10.1177/2041386610379257>.
- Daus, Catherine S., et Neal M. Ashkanasy. 2005. « The Case for the Ability-Based Model of Emotional Intelligence in Organizational Behavior ». *Journal of Organizational Behavior* 26 (4): 453-66. <https://doi.org/10.1002/job.321>.
- Davies, M., L. Stankov, et R. D. Roberts. 1998. « Emotional Intelligence: In Search of an Elusive Construct ». *Journal of Personality and Social Psychology* 75 (4): 989-1015. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.75.4.989>.
- Dulewicz, Victor, et Malcolm Higgs. 2000. « Emotional intelligence: A review and evaluation study ». *Journal of Managerial Psychology* 15 (4): 341-72. <https://doi.org/10.1108/02683940010330993>.
- Eysenck, Hans. 2000. *Intelligence: A New Look*. New Brunswick, NJ: Routledge.
- Fineman, Stephen. 2004. « Getting the measure of emotion--And the cautionary tale of emotional intelligence ». *Human Relations* 57 (6): 719-40. <https://doi.org/10.1177/0018726704044953>.
- Goleman, Daniel. 1995. *Emotional intelligence*. Emotional intelligence. New York, NY, England: Bantam Books, Inc.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, et Annie McKee. 2002. *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Boston, MA, US: Harvard Business School Press.



- Grant, Adam. 2014. « The Dark Side of Emotional Intelligence ». The Atlantic. 2 janvier 2014. <https://www.theatlantic.com/health/archive/2014/01/the-dark-side-of-emotional-intelligence/282720/>.
- Grugulis, Irena, Tony Dundon, et Adrian Wilkinson. 2016. « Cultural Control and the 'Culture Manager': Employment Practices in a Consultancy: » *Work, Employment and Society*, juin. <https://doi.org/10.1177/09500170022118284>.
- Hughes, Jason. 2016. « Bringing Emotion to Work: Emotional Intelligence, Employee Resistance and the Reinvention of Character ». *Work, Employment and Society*, juin. <https://doi.org/10.1177/0950017005055675>.
- Izard, Carroll E. 2001. « Emotional intelligence or adaptive emotions? » *Emotion* 1 (3): 249-57. <https://doi.org/10.1037/1528-3542.1.3.249>.
- Joseph, Dana L., et Daniel A. Newman. 2010. « Emotional Intelligence: An Integrative Meta-Analysis and Cascading Model ». *The Journal of Applied Psychology* 95 (1): 54-78. <https://doi.org/10.1037/a0017286>.
- Lam, Laura Thi, et Susan L. Kirby. 2002. « Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance ». *The Journal of Social Psychology* 142 (1): 133-43. <https://doi.org/10.1080/00224540209603891>.
- Landy, Frank J. 2005. « Some Historical and Scientific Issues Related to Research on Emotional Intelligence ». *Journal of Organizational Behavior* 26 (4): 411-24. <https://doi.org/10.1002/job.317>.
- Locke, Edwin A. 2005. « Why Emotional Intelligence Is an Invalid Concept ». *Journal of Organizational Behavior* 26 (4): 425-31. <https://doi.org/10.1002/job.318>.
- Matthews, Gerald, Richard D. Roberts, et Moshe Zeidner. 2004. « Seven myths about emotional intelligence ». *Psychological Inquiry* 15 (3): 179-96. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503\\_01](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_01).
- Matthews, Gerald, Moshe Zeidner, et Richard D. Roberts. 2002. *Emotional intelligence: Science and myth*. Emotional intelligence: Science and myth. Cambridge, MA, US: MIT Press.
- Mayer, John. 1999. « Emotional Intelligence: Popular or scientific psychology? » *APA Monitor*, septembre. [https://scholars.unh.edu/psych\\_facpub/414](https://scholars.unh.edu/psych_facpub/414).
- Mayer, John D., et Peter Salovey. 1997. « What is emotional intelligence? » In *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, 3-34. New York, NY, US: Basic Books.
- Murphy, Kevin R. 2006. *A critique of emotional intelligence: What are the problems and how can they be fixed?* A critique of emotional intelligence: What are the problems and how can they be fixed? Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Roberts, R. D., M. Zeidner, et G. Matthews. 2001. « Does Emotional Intelligence Meet Traditional Standards for an Intelligence? Some New Data and Conclusions ». *Emotion (Washington, D.C.)* 1 (3): 196-231.
- Sala, F. 2002. « Emotional Competence Inventory (ECI): Technical Manual ». [http://www.eiconsortium.org/pdf/ECI\\_2\\_0\\_Technical\\_Manual\\_v2.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/ECI_2_0_Technical_Manual_v2.pdf).
- Sennett, Richard. 2000. *The Corrosion of Character: The Personal Consequences of Work in the New Capitalism* (version 1 edition). 1 edition. New York, NY: W. W. Norton & Company.
- Sternberg, Robert J., et Elena L. Grigorenko. 2000. « Practical intelligence and its development ». In *The handbook of emotional intelligence: Theory, development,*

- assessment, and application at home, school, and in the workplace*, 215-43. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807947.018>.
- Van Kleef, Gerben A. 2009. « How Emotions Regulate Social Life: The Emotions as Social Information (EASI) Model ». *Current Directions in Psychological Science* 18 (3): 184-88. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2009.01633.x>.
- Van Rooy, David L, et Chockalingam Viswesvaran. 2004. « Emotional Intelligence: A Meta-Analytic Investigation of Predictive Validity and Nomological Net ». *Journal of Vocational Behavior* 65 (1): 71-95. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00076-9](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00076-9).
- Van Rooy, David L., Chockalingam Viswesvaran, et Paul Pluta. 2005. « An Evaluation of Construct Validity: What Is This Thing Called Emotional Intelligence? » *Human Performance* 18 (4): 445-62. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1804\\_9](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1804_9).
- Wong, Chi-Sum, Kenneth S. Law, et Ping-Man Wong. 2004. « Development and Validation of a Forced Choice Emotional Intelligence Measure for Chinese Respondents in Hong Kong ». *Asia Pacific Journal of Management* 21 (4): 535-59. <https://doi.org/10.1023/B:APJM.0000048717.31261.d0>.
- Zeidner, M., G. Matthews, et R. D. Roberts. 2001. « Slow down, You Move Too Fast: Emotional Intelligence Remains an “Elusive” Intelligence ». *Emotion (Washington, D.C.)* 1 (3): 265-75.
- Zeidner, Moshe, Gerald Matthews, et Richard D. Roberts. 2004. « Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review ». *Applied Psychology* 53 (3): 371-99. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x>.